



# Conjunto de Herramientas de Planificación, Seguimiento y Evaluación del Administrador de Programas

División de Servicios de Supervisión

Agosto 2004<sup>1</sup>

## Herramienta Número 6: Indicadores de programas

### Primera parte: Identificación de los indicadores de programas - Conceptos básicos

#### I. Introducción

El conjunto de herramientas es un complemento de las directrices de programación del UNFPA. En él se proporciona orientación y opciones al personal de las oficinas del UNFPA en los países para mejorar las actividades de planificación, seguimiento y evaluación (PS&E) en el contexto de la gestión basada en resultados. También resulta útil para administradores de programas en la sede y a nivel nacional.

La Herramienta número 6 se produjo en colaboración con la División de Apoyo Técnico del UNFPA. Su objetivo es proporcionar orientación a los directores de programas del Fondo y de otros programas sobre los principios básicos para identificar indicadores de producto y medios de verificación (MDV)<sup>2</sup>.

Dado que el UNFPA ha adoptado la gestión basada en resultados como principio rector de su programación, los indicadores han pasado a ser instrumentos importantes que le permiten medir los resultados de la asistencia para el desarrollo que presta el UNFPA a nivel de los productos, las consecuencias y los fines. Los indicadores, especialmente los que se aplican a nivel de los productos, que son la responsabilidad de los programas del UNFPA, proporcionan información esencial para una gestión satisfactoria de los programas. Exámenes internos de los marcos lógicos de los programas de países han encontrado que los indicadores para los productos y los MDV vinculados a ellos con frecuencia no se identifican adecuadamente<sup>3</sup>.

#### II. El Proceso

Para garantizar que los interesados importantes de programas financiados por el UNFPA utilicen los indicadores de producto de los programas para seguir de cerca sus resultados, es fundamental que éstos

<sup>1</sup> Esta herramienta fue publicada por primera vez en agosto 2002.

<sup>2</sup> En la publicación del UNFPA *Indicators for Population and Reproductive Health Programmes*, (1998), se examinan y enumeran algunos indicadores de propósito (efectos directos) y fin (impacto).

<sup>3</sup> En el cuadro 3, de la página 5, se presenta un resumen de los problemas frecuentemente encontrados.

---

participen en el proceso de selección de indicadores. El proceso debería iniciarse como parte de la identificación conjunta de los resultados programáticos planeados. Es importante señalar que el establecimiento de un conjunto adecuado de indicadores para seguir de cerca los resultados del programa es un proceso iterativo que permite el mejoramiento y el ajuste del conjunto de indicadores y de las metas de rendimiento, particularmente en los primeros años de la ejecución del programa, a medida que aumenta la disponibilidad de datos de referencia. Hay que destacar que los indicadores tienen que ser de carácter práctico y, en conexión con esto, que se adoptarán medidas para velar por que se implanten y financien los sistemas destinados a la reunión de los datos necesarios (medios de verificación).

### **Primer paso: Definir los productos planificados**

Los indicadores de producto deberían permitirnos conocer el rendimiento del programa. Son las expresiones detalladas de los resultados del programa cuya responsabilidad incumbe al UNFPA. Por consiguiente, antes de que los interesados del programa identifiquen los indicadores de producto, tienen que alcanzar un consenso sobre el contenido de las declaraciones sobre los productos. En el **Recuadro 1** se muestra cómo proceder.

#### **Recuadro 1. ¿Cómo esclarecer los productos?**

- Revise la formulación y la intención de los productos. ¿Qué dice exactamente?
- Evite declaraciones generales, pues dificultan la identificación de los indicadores.
- Precise claramente qué tipo de cambios se esperan: ¿una situación, el nivel de los conocimientos, la actitud?
- Precise claramente dónde deben aparecer los cambios. ¿Entre las personas, las organizaciones de contraparte, las comunidades, las regiones?
- Especifique más detalladamente los objetivos del cambio. ¿Quiénes o cuáles son los objetivos concretos del cambio? ¿Qué tipo de personas, organizaciones, etc.?

*Fuente: Adaptado de USAID TIPS 1996, número 6.*

Los siguientes ejemplos tomados de las matrices del marco lógico/matrices de resultados y recursos del UNFPA ilustran declaraciones típicas sobre los productos:

“mejorar el acceso a los servicios de salud reproductiva de calidad y la disponibilidad de esos servicios”

“fortalecimiento de la capacidad del ministerio de salud para planificar y administrar los servicios de salud reproductiva”

“aumento de la concienciación y de los conocimientos sobre derechos reproductivos y salud reproductiva de las mujeres, hombres y adolescentes”

Esas declaraciones no son claras ni específicas; dejan una parte considerable del enunciado a la interpretación de los administradores de programas y los encargados de su ejecución:

---

¿Qué significan “acceso”, servicios de salud reproductiva de “calidad”? ¿De cuáles elementos de la salud reproductiva se trata? ¿Qué significa “fortalecimiento de la capacidad...para planificar y administrar”? ¿Cuál es la diferencia entre “concienciación” y “conocimientos”? ¿Qué significa “derechos reproductivos”? ¿Se lograrán esos resultados en todo el país o en determinadas zonas? ¿En el sector público o en el sector privado? ¿A qué segmento de la población van dirigidos los programas?

Para identificar los indicadores apropiados para seguir de cerca esos productos es necesario saber:

- La esfera a que se refieren los objetivos
- La población receptora<sup>4</sup>
- Los servicios de salud reproductiva concretos<sup>5</sup>
- El tipo de acceso<sup>6</sup>
- Las normas de calidad para cada componente específico de los servicios de salud reproductiva<sup>7</sup>
- Los aspectos específicos de la planificación y la gestión que es necesario fortalecer<sup>8</sup>
- La concienciación o los conocimientos concretos que se desea fomentar.

Algunos elementos de los productos, como los grupos beneficiarios o la situación geográfica, pueden especificarse muy brevemente en una nota al pie del marco lógico/matriz de resultados y recursos o en los indicadores. Otros elementos de los productos, como la calidad de la atención o los conocimientos o las actitudes concretas que se esperan de los grupos beneficiarios, son más complejos y tal vez requieran que se siga trabajando en ellos después de la elaboración del marco lógico/matriz de resultados y recursos, por ejemplo, para identificar normas concretas e incorporarlas en las listas de comprobación que pueden utilizarse para seguir de cerca el progreso de los indicadores en el curso de la ejecución del programa.

---

<sup>4</sup> Las mujeres, los hombres y los adolescentes y subgrupos de ellos que comparten características comunes, grupos sociales.

<sup>5</sup> La atención obstétrica esencial; la planificación de la familia; la prevención y la gestión de infecciones del aparato reproductor de la mujer/enfermedades de transmisión sexual y la prevención de la infección con el VIH; la gestión de las consecuencias y las complicaciones de los abortos practicados en condiciones de riesgo, la información, la educación y el asesoramiento.

<sup>6</sup> Distancia geográfica/física, económica, administrativa, cognitiva, psicológica y cultural.

<sup>7</sup> Desempeño de los proveedores de servicios/prestación de servicios según los protocolos vigentes; rendimiento de sistemas tales como la capacitación, la supervisión, la gestión, el sistema de información sanitaria, la logística; la satisfacción de los clientes.

<sup>8</sup> Tales como la existencia de un plan estratégico; de un sistema para la preparación anual de planes operacionales para la organización; de un sistema periódico que evalúe las necesidades y las preferencias de los clientes y para ajustar los servicios en respuesta a cambios identificados; de un administrador cuyas funciones incluyan la evaluación de las necesidades de los clientes para elaborar el plan estratégico y operacional, la revisión y evaluación de la puesta en funcionamiento del plan. Para obtener una información más detallada, véase USAID: Health and Family Planning Indicators: Measuring Sustainability, Volumen II, disponible en inglés en la siguiente dirección en la Web:

[http://sara.aed.org/publications/cross\\_cutting/indicators/html/indicators.htm](http://sara.aed.org/publications/cross_cutting/indicators/html/indicators.htm)

---

## Segundo paso: Identifique el mejor indicador o grupo de indicadores y los metas de rendimiento para seguir de cerca cada uno de los productos

### ¿Cómo podemos identificar buenos indicadores?

En general, los buenos indicadores tienen que

- Ser pertinentes para el programa
- Ser pertinentes para las normas nacionales
- Ser fáciles de obtener
- Interpretarse con facilidad
- Permitir seguir de cerca los cambios que se produzcan con el tiempo.

Diversas organizaciones utilizan criterios diferentes para seleccionar los indicadores pertinentes<sup>9</sup>. Los criterios **DOPA** (explicados en el **Recuadro 2**) captan los requerimientos más importantes para el UNFPA de indicadores útiles. Se dirigen a las insuficiencias más comunes de los indicadores que se encuentran en los marcos lógicos/matrices de resultados y recursos (explicados en el **Recuadro 3**) y constituyen una herramienta sencilla que nos puede guiar en el proceso de selección de los indicadores.

#### **Recuadro 2. ¿Cuáles son los criterios DOPA?**

Se trata de normas utilizadas para evaluar que los indicadores son:

##### **Directos**

- miden con precisión las modificaciones que se pretende lograr.

##### **Objetivos**

- no presentan ambigüedad acerca de lo que se está midiendo ni acerca de los datos que se deben reunir.
- definición operacional clara que es independiente de la persona que lleva a cabo la medición.

##### **Prácticos**

- razonables en cuanto a los costos de la reunión de datos, la frecuencia, y la oportunidad a los efectos de la adopción de decisiones.

##### **Adecuados**

- el número mínimo de indicadores necesarios para garantizar que se ha captado suficientemente el progreso alcanzado en la consecución de los productos.

*Fuente: USAID TIPS, número 12, 1998.*

---

<sup>9</sup> Muchas organizaciones usan SMART: Específico (*specific*): mide el resultado exactamente; Mensurable (*measurable*): para que el resultado pueda observarse; Alcanzable (*attainable*): realista; Pertinente (*relevant*) para el resultado buscado; Con un plazo (*time-bound*): tiene un término concreto.

El **Recuadro 3** ilustra los problemas que se presentan corrientemente en relación con los indicadores de producto del marco lógico/matriz de resultados y recursos de los programas de países financiados por el UNFPA.

### **Recuadro 3. Problemas comunes al especificar los indicadores de producto**

Un análisis de los documentos de programa de países del UNFPA puso de relieve algunas deficiencias en la especificación de los indicadores de los productos:

1. Los indicadores **no corresponden al nivel de los productos**. Por ejemplo, en el caso de un producto que sea “mejorar la disponibilidad de los servicios de salud reproductiva”, la utilización de un indicador de actividad, como la cantidad de equipo adquirido, o de un indicador de efecto directo, como la prevalencia en la utilización de anticonceptivos. La cantidad de equipos adquiridos no es el único factor que lleva a la disponibilidad de servicios de salud reproductiva. Además, la disponibilidad de servicios de salud reproductiva no conduce necesariamente a un aumento en la utilización de esos servicios y por lo tanto a un aumento de la prevalencia en la utilización de anticonceptivos.
2. Los indicadores **no incluyen una norma objetiva** que permita evaluar los logros. Por ejemplo, un indicador de “sistema desarrollado” se utiliza para un resultado como “sistema para la coordinación, la supervisión y la evaluación de programas de población”. Es necesario definir explícitamente las características de este sistema.
3. Inclusión de indicadores con metas **sin referirse a una encuesta de referencia**.
4. **Demasiados indicadores** con poca consideración del tiempo, los recursos humanos y financieros necesarios para reunir los datos.
5. **Indicadores que parecen poco realistas** debido a la falta de datos para construir el indicador especificado o porque el indicador es muy difícil de medir.
6. **Incoherencia entre el universo de los productos y los indicadores**. Por ejemplo, los productos se relacionan con algunas áreas geográficas específicas, pero los indicadores especificados se refieren a todo el país.
7. **Repetición de indicadores que figuran en las directrices del UNFPA** sin prestar atención a su pertinencia en el contexto programático concreto.
8. **Utilización poco frecuente de indicadores que tengan en cuenta las cuestiones de género**.

---

Los **problemas 1 y 6** destacan que los indicadores no corresponden al nivel de los productos: no son *directos*.

Si no es posible utilizar una medida directa, puede convenir utilizar uno o más indicadores representativos. Un indicador representativo es una medida indirecta que está vinculada a los resultados por una o más asunciones. Por ejemplo, la prevalencia en el uso de anticonceptivos puede considerarse un indicador representativo en relación con el acceso y la utilización de los servicios de salud reproductiva.

En el **problema 2** se destaca que los indicadores son ocasionalmente ambiguos o no ofrecen información detallada: no son *objetivos*. Por consiguiente, tal vez no haya consenso entre los encargados de la ejecución y los administradores de los programas acerca de lo que se está midiendo y cuáles son los resultados de una intervención.

Los **problemas 4 y 5** destacan que las matrices del marco lógico/de resultados y recursos del UNFPA a menudo incluyen demasiados indicadores de producto o indicadores que no son realistas, que sería imposible administrar adecuadamente y que no son necesarios en su totalidad para captar el progreso alcanzado para lograr los productos: no son ni *prácticos* ni *adecuados*. Los interesados deberían seleccionar uno o un grupo de dos o tres indicadores que sean *prácticos* porque permiten que los administradores sigan de cerca los productos de la manera más directa y oportuna, y se requieren menos esfuerzos en cuanto a tiempo, recursos humanos y financieros, y *adecuados* porque juntos representan los aspectos más importantes de los productos planificados.

En el **Recuadro 4** se muestra cómo seleccionar un conjunto de indicadores de producto.

#### **Recuadro 4. Identificar un grupo de indicadores adecuados y prácticos**

1. Identificar un número limitado de indicadores que midan adecuadamente los productos.
2. Identificar las fuentes de los datos disponibles y el tipo de actividad de reunión de datos necesario para cada indicador.
3. Construir una matriz en que se enumeren los indicadores, indicándose su importancia para la observación de los programas (considerable/reducida), la facilidad con que se obtienen datos sobre el indicador (fácil/posible pero requiere esfuerzo/difícil), y el costo de la reunión de los datos.
4. Establecer una prioridad entre los indicadores en base a su importancia y la facilidad para obtener datos. Seleccionar un conjunto de indicadores.
5. Agrupe los indicadores seleccionados por fuente de datos para determinar el conjunto de fuentes que puede proporcionar datos sobre grupos de indicadores.
6. Haga una selección final de un grupo de indicadores y determine un plan de reunión de datos a la luz de los recursos logísticos, humanos y financieros y del tiempo disponibles.

*Fuente: Adaptado de Bertrand y Tsui, 1995.*

---

## ¿Cuál es la diferencia entre un indicador con una meta o sin ella?

Los indicadores nos indican lo que están midiendo; las metas son los resultados previstos en el contexto del programa específico y en un marco temporal determinado (véase el ejemplo que figura en el **Recuadro 5**). Si bien las directrices del UNFPA exigen que los indicadores de producto en el marco lógico/matriz de resultados y recursos del programa incluyan metas, a menudo ello no ha sido posible por falta de los conocimientos suficientes sobre la situación de base en el momento de preparar la matriz. En consecuencia, los indicadores de producto que se indican actualmente en la mayoría de las matrices del marco lógico/de resultados y recursos del UNFPA no incluyen metas. Se prevé que resultará más fácil identificar metas en el curso de la ejecución de los programas y en la elaboración de futuros programas para los países cuando los estudios e investigaciones necesarios ya se hayan realizado.

### **Recuadro 5. Ejemplos de un indicador con meta y sin ella**

#### **Indicador sin meta**

Número de puestos de prestación de servicios por población en edad de procreación en cada distrito prioritario en que se ofrece un conjunto de un mínimo de tres tipos de servicios de salud reproductivo y actividades de información, educación y comunicación.

#### **Indicador que incorpora una meta**

En 2006, 500 puestos de prestación de servicios por 1,5 millones de habitantes en edad de procreación en los tres distritos de (nombres) ofrecerán servicios de planificación de la familia, atención de la salud materna y prevención y tratamiento de las enfermedades de transmisión sexual, así como actividades conexas de asesoramiento interpersonal y de comunicación en grupos y materiales de información.

## ¿Cuáles son los diferentes tipos de indicadores y metas?

Los indicadores y metas pueden expresar cantidad (cuánto), calidad (cuán bueno), o eficiencia (los mejores resultados con el menor costo). En el **Recuadro 6** se indican algunas formas corrientes de expresar esos diferentes tipos de indicadores y metas. Cada tipo de indicador y meta expresa un aspecto diferente de los productos planificados. Por ejemplo, los indicadores y las metas cuantitativas proporcionan “información concreta” para demostrar los resultados alcanzados. También facilitan las comparaciones y los análisis de las tendencias en el transcurso del tiempo. Los indicadores y metas cualitativos facilitan la comprensión de los cambios en los procesos en las organizaciones, las actitudes, las creencias, los motivos y los comportamientos de las personas<sup>10</sup>. Los indicadores y metas cualitativos tienen que expresarse cuantitativamente para ilustrar los cambios. Esto puede llevarse a cabo, por ejemplo, utilizando un sistema de puntuación. Un sistema para seguir de cerca el mejoramiento de la calidad de los servicios de salud reproductiva podría incluir un indicador como “el porcentaje de puestos

---

<sup>10</sup> Para consultar un examen conexo de los métodos de reunión de datos cualitativos y cuantitativos, véase el Conjunto de Herramientas de planificación, seguimiento y evaluación para los administradores de programas, Herramienta Número 5, parte III: Planificación y gestión de una evaluación: El proceso de reunión de datos en el sitio del UNFPA en la Web: [www.unfpa.org](http://www.unfpa.org)

---

de prestación de servicios existentes con una puntuación de cuatro de un total de cinco puntos en una lista de comprobación sobre calidad de la atención aumentó de X a Y”.

Los indicadores de eficiencia deberían poder decirnos si estamos obteniendo el mejor beneficio de nuestras inversiones. Para establecer ese indicador, necesitamos conocer el “mercado”, es decir, el precio actual de los resultados deseados considerando tanto los aspectos cuantitativos como los aspectos cualitativos.

**Recuadro 6. Formas corrientes de expresar indicadores/metras cuantitativas, cualitativas y de eficiencia**

**Los indicadores/metras cuantitativos son medidas estadísticas:**

- Número
- Porcentaje
- Tasa (por ejemplo, tasa de nacimiento – nacimientos por cada 1 000 habitantes)
- Índice (por ejemplo, índice de masculinidad – número de hombres por número de mujeres).

**Los indicadores/metras cuantitativos conllevan evaluaciones cualitativas:**

- Cumplimiento de
- Calidad de
- Alcance de
- Nivel de.

**Los indicadores/metras de eficiencia son medidas del costo por unidades**

- Costo por unidad de (clientes tratados, estudiantes, escuelas, etc.).

**¿Cómo podemos identificar las metas?**

Al establecer las metas, es importante ser realista acerca de los productos que es posible alcanzar dadas las limitaciones contextuales y las experiencias anteriores en un sector determinado. En el **Recuadro 7** se presentan unas pocas sugerencias sobre la información que podría resultar útil para el establecimiento de metas.

### Recuadro 7. Información útil para el establecimiento de metas

- **Encuesta de referencia** que indica la situación al inicio de la ejecución del programa. Cuando esos datos no están disponibles, el programa debería incluir una actividad para reunirlos desde el inicio.
- **Tendencias históricas** en el valor de los indicadores en el curso del tiempo. ¿Qué patrón de cambio ha resultado evidente en el pasado? ¿Es probable que la patrón se mantenga?
- **Expectativas de los interesados** en relación con el progreso. Estudiar las expectativas de las contrapartes nacionales tal como los ejecutores y los administradores de los programas, puede ser provechoso para tener una idea realista de lo que se puede alcanzar.
- **Opiniones de expertos y conclusiones de investigaciones.** Los expertos con reconocidos conocimientos acerca del sector del programa y la situación local así como las conclusiones de investigaciones son otras fuentes de información útiles para el establecimiento de metas.
- **Logros de programas similares.** La información acerca de lo que se está haciendo en el sector del programa en condiciones similares por parte de otros organismos y organizaciones que tienen una reputación de buen desempeño es un aporte excelente al proceso de establecimiento de metas.

*Fuente: USAID TIPS, número 8, 1996.*

### Tercer paso: Determinar los medios de verificación (MDV), la distribución cronológica y la responsabilidad en materia de presentación de informes

El MDV de los indicadores se refiere a los datos necesarios para determinar el valor del indicador. Los datos relativos a los MDV pueden reunirse mediante el examen de la documentación, la observación de los servicios e instalaciones, entrevistas en profundidad, debates de los grupos focales, pequeñas encuestas, por ejemplo encuestas sobre la calidad de los servicios. Para economizar tiempo y esfuerzos, debe considerarse la posibilidad de utilizar sistemas y fuentes de datos existentes, tal como encuestas de demografía y salud, sistemas de información sanitaria, registros administrativos gubernamentales o no gubernamentales, para proporcionar algunos de los datos sobre indicadores de los productos. Si no existen fuentes que proporcionan datos sobre indicadores de producto esenciales para el seguimiento del programa, se deberán incluir fondos en el programa UNFPA para reunir los datos, por ejemplo a través de una valoración rápida. Es importante que, antes de planificar una actividad de reunión de datos en el programa del Fondo, se comprueben los planes de reunión de datos de otros agentes o asociados en el sector de que se trate. Por ejemplo, el UNFPA puede negociar la reunión de datos en el marco de las encuestas organizadas por otros organismos de las Naciones Unidas, como las Encuestas de Múltiples Indicadores por Conglomerados (MICS) patrocinados por el UNICEF, con lo que se ahorraría tiempo y dinero.

---

Todos los programas financiados por el UNFPA deben especificar los MDV. También deben indicar cuando se reunirán los datos y cuales son las entidades administrativas responsables de integrar, analizar y utilizarlos para presentar informes sobre el progreso alcanzado en relación con los productos planificados.

A fin de seguir eficazmente el progreso alcanzado en la ejecución del programa en el transcurso del tiempo y de fortalecer la memoria institucional, así como permitir el intercambio de datos entre los interesados, resulta extraordinariamente útil establecer una base de datos del programa. Esa base de datos puede formar parte de una base de datos nacional sobre el programa de población, o si no existiera, podría establecerse en la oficina del UNFPA para el país o en la del principal asociado del UNFPA en la ejecución de su programa<sup>11</sup>.

En todos los proyectos financiados por el UNFPA deben asignarse tiempo, dinero y responsabilidades a esas importantes actividades de gestión de los indicadores y los datos. El proceso de precisar detalladamente las responsabilidades y un presupuesto para las actividades de reunión y gestión de los datos a menudo conducirá a un nuevo examen por orden de prioridad.

### III. Conclusión

En el **Recuadro 8** se resumen las prácticas aconsejables en la identificación y gestión de indicadores que se han examinado en esta herramienta. Algunas de esas prácticas también se aplican a la gestión eficiente de los indicadores de efectos directos e impacto.

#### **Recuadro 8. Prácticas aconsejables en la identificación de indicadores**

- **Apropiación.** Fomente la participación de los principales interesados en la selección de los indicadores que se utilizarán para medir la ejecución de los programas;
- **Comience con el diseño del programa.** Las consecuencias para la reunión de datos tienen que integrarse plenamente en el diseño del programa, incluido el establecimiento de un presupuesto para sufragar los gastos relacionados con la reunión de datos;
- **Información de referencia.** Cuando se tenga la intención de evaluar los cambios, obténganse datos de referencia al inicio de los programas, y, de ser posible, datos sobre tendencias anteriores;
- Cuando sea posible, **utilice fuentes de datos y sistemas de información que ya existen.** Sin embargo, si no se dispone de datos, debe considerarse la posibilidad de establecer metodologías rentables y de evaluación rápida para complementar la reunión de datos;
- **Asociaciones.** Establezca asociaciones con el gobierno, las organizaciones no gubernamentales, los donantes bilaterales y otros interesados fundamentales para reunir los datos con miras a reducir los costos;
- **Gestión de la información.** Planifique cómo se administrará, almacenará y recuperará la corriente de información relacionada con los indicadores en una base de datos de fácil uso en la oficina del UNFPA en el país o en la de la principal organización de contraparte del UNFPA.

<sup>11</sup> Se encuentra una descripción de bases de datos establecidos por UNFPA Cameroon y Senegal en UNFPA: Estableciendo una base de datos integrados: una experiencia compartida de dos oficinas de países: Senegal y Cameroon, 2004.

---

## Fuentes

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). “**Performance Monitoring and Evaluation TIPS**”, Centre for Development Information and Evaluation. Se puede encontrar en inglés en la siguiente dirección de la Web: [http://www.dec.org/usaaid\\_eval/#004](http://www.dec.org/usaaid_eval/#004)

Bertrand, Jane y Amy Tsui. “**Indicators for RH Program Evaluation**”, The Evaluation Project, University of North Carolina at Chapel Hill, 1995. Se puede encontrar en inglés en la siguiente dirección de la Web: <http://www.measureprogram.org/>

**TIPS Número 6, 1996:** Selecting Performance Indicators.

**TIPS Número 8, 1996:** Establishing Performance Targets.

**TIPS Número 12, 1998:** Guidelines for Indicator and Data Quality.

UNFPA. “**Measuring Outputs in Population and Development with Illustrative Indicators**”, División de Apoyo Técnico, noviembre de 2001.

USAID. “**Health and Family Planning Indicators: Measuring Sustainability, Volume II**”, Africa Bureau’s Office of Sustainable Development (AFR/SD). Se puede encontrar en inglés en la siguiente dirección de la Web: [http://sara.aed.org/publications/cross\\_cutting/indicators/html/indicators.htm](http://sara.aed.org/publications/cross_cutting/indicators/html/indicators.htm)

## Lista de recursos sobre indicadores

### I. Material sobre indicadores

\*\* Adamchak, Susan; Bond, Katherine; MacLaren, Laurel; Magnani, Robert; Nelson, Kristin; Seltzer, Judith. “**A Guide to Monitoring and Evaluating Adolescent Reproductive Health Programs**”, Serie 5 de Focus Tool, Pathfinder International, junio de 2000. Se puede encontrar en inglés en la siguiente dirección de la Web:

[http://pf.convio.com/site/PageServer?pagename=Publications\\_FOCUS\\_Guides\\_and\\_Tools](http://pf.convio.com/site/PageServer?pagename=Publications_FOCUS_Guides_and_Tools)

\*\* Evaluación MEASURE. “**Resource on Population, Health and Nutrition Indicators**”. Se puede encontrar en inglés en la siguiente dirección de la Web: <http://www.measureprogram.org/>

\*\* Federación Internacional de Planificación de la Familia, filial para el hemisferio occidental (IPPF).

“**Manual to Evaluate Quality of Care from a Gender Perspective**”, enero de 2000. Se puede encontrar en inglés y español en la siguiente dirección de la Web:

[http://www.ippfwhr.org/publications/publication\\_detail\\_e.asp?PubID=7](http://www.ippfwhr.org/publications/publication_detail_e.asp?PubID=7)

\*\* Maine, Deborah y otros. “**Guidelines for Monitoring the Availability and Use of Obstetric Services**”, UNICEF, OMS, UNFPA, agosto de 1997. Se puede encontrar en inglés en la siguiente dirección de la Web: <http://www.unicef.org/health/files/guidelinesformonitoringavailabilityofemoc.pdf>

Morgan, Peter. “**The Design and Use of Capacity Development Indicators**”, Documento preparado para la División de Políticas del CIDA, diciembre de 1997.

---

\*\* Nelson, Kristin; MacLaren, Laurel; Magnani, Robert. **“Assessing and Planning for Youth-Friendly RH Services”**, Serie de Focus Tool, Pathfinder International, enero de 2000. Se puede encontrar en inglés en la siguiente dirección de la Web:

[http://pf.convio.com/site/PageServer?pagename=Publications\\_FOCUS\\_Guides\\_and\\_Tools](http://pf.convio.com/site/PageServer?pagename=Publications_FOCUS_Guides_and_Tools)

\*\* ONUSIDA. **“National AIDS Programmes, A Guide to Monitoring and Evaluation”**, junio de 2000. Se puede encontrar en español, inglés y francés en la siguiente dirección de la Web:

<http://www.cpc.unc.edu/measure>

Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA). **“Guide to Gender-sensitive Indicators”**, agosto de 1997. Se puede encontrar en inglés y francés en la siguiente dirección de la Web:

<http://www.acdi-cida.gc.ca/equality>

Shah, Meera Kaul; Zambezi, Rose; Simasiku, Mary. **“Listening to Young Voices: Facilitating Participatory Appraisals on Reproductive Health with Adolescents”**, Pathfinder International. Se puede encontrar en inglés en la siguiente dirección de la Web:

[http://pf.convio.com/site/PageServer?pagename=Publications\\_FOCUS\\_Guides\\_and\\_Tools](http://pf.convio.com/site/PageServer?pagename=Publications_FOCUS_Guides_and_Tools)

\*\* USAID. **“Health and Family Planning Indicators: A Tool for Results Frameworks”**, Volume I, Oficina de Desarrollo Sostenible de la Dirección de África, 1999. Se puede encontrar en inglés en la siguiente dirección de la Web: [http://www.dec.org/pdf\\_docs/PNACM806.pdf](http://www.dec.org/pdf_docs/PNACM806.pdf)

\*\* USAID. **“Health and Family Planning Indicators: Measuring Sustainability”**, Volume II, Oficina de Desarrollo Sostenible de la Dirección de África, 1999. Se puede encontrar en inglés en la siguiente dirección de la Web: [http://sara.aed.org/publications/cross\\_cutting/indicators/html/indicators.htm](http://sara.aed.org/publications/cross_cutting/indicators/html/indicators.htm)

## II. Manuales /Notas de orientación sobre indicadores

Banco Mundial. **“Performance Monitoring Indicators – A handbook for task managers”**, Departamento de Política de Operaciones, Washington D.C., 1996.

Morgan, Peter. **“An Update on the Performance Monitoring of Capacity Development Programs – What are we Learning?”**, Trabajo presentado en la reunión de la Red oficiosa sobre desarrollo institucional y de la capacidad, celebrada en Ottawa, del 3 al 5 de mayo de 1999.

Organismo Danés de Desarrollo Internacional (Danida). **“Output and Outcome Indicators System Manual”**, noviembre de 1999.

\*\* USAID. **“Establishing Performance Targets”**, Performance Monitoring and Evaluation TIPS Número 8, 1996. Se puede encontrar en inglés en la siguiente dirección de la Web: [http://www.dec.org/pdf\\_docs/pnaby226.pdf](http://www.dec.org/pdf_docs/pnaby226.pdf)

\*\* USAID. **“Guidelines for Indicator and Data Quality”**, Performance Monitoring and Evaluation TIPS Número 12, 1998. Se puede encontrar en inglés en la siguiente dirección de la Web: [http://www.dec.org/pdf\\_docs/pnaca927.pdf](http://www.dec.org/pdf_docs/pnaca927.pdf)

---

\*\* USAID. **“Measuring Institutional Capacity”**, Recent Practices in Monitoring and Evaluation TIPS Número 15, 2000. Puede encontrarse en inglés en la siguiente dirección de la Web: [http://www.dec.org/usaids\\_eval/#004](http://www.dec.org/usaids_eval/#004)

\*\* USAID. **“Selecting Performance Indicators”**, Performance Monitoring and Evaluation TIPS Número 6, 1996. Puede encontrarse en inglés en la siguiente dirección de la Web: [http://www.dec.org/pdf\\_docs/pnaby214.pdf](http://www.dec.org/pdf_docs/pnaby214.pdf)

\*\* **Recursos recomendados**

---

*La presente herramienta está sujeta a mejoras constantes. Acogemos con agrado cualquier observación y sugerencia que Ud. pueda tener acerca de su contenido. También le alentamos a que nos envíe información sobre la experiencia obtenida con programas financiados por el UNFPA, así como con otros programas de población que puedan servir para ilustrar las cuestiones tratadas en esta herramienta. Sírvase enviar sus contribuciones a:*

**Fondo de Población de las Naciones Unidas  
División de Servicios de Supervisión**

**Daily News Building  
220 East 42<sup>nd</sup> Street  
New York, NY 10017**

**Teléfono: (212) 297-5108  
Facsímil: (212) 297-4938  
Correo electrónico: [almaz@unfpa.org](mailto:almaz@unfpa.org)**

*Esta herramienta se puede encontrar en el sitio del UNFPA en la Web:  
<http://www.unfpa.org/>*